

Cómo implantar realmente el Lean Management . El flujo de valor.

Lluís Cuatrecasas Arbós

Presidente del Instituto Lean Management

*Continuamos con el conjunto de artículos dedicados a profundizar en la naturaleza de los conceptos clave para la verdadera implantación del **lean management**. Mi objetivo, admito que nada fácil, es que quienes lo deseen, puedan comprender tales conceptos de forma clara, completa y exhaustiva y, por supuesto, sin confusiones. Solo así, estarán en disposición de implementarlos en su caso y con la mentalidad suficientemente abierta para hacerlo.*

Tan importante como diseñar los productos y servicios que se ajusten a las necesidades y requerimientos del consumidor, es obtenerlos y entregarlos de forma directa, rápida y sin consumir recursos de forma redundante o innecesaria. Es decir, que las actividades a llevar a cabo, deben ajustarse a las estrictamente precisas para dotar al producto del valor que específicamente debe tener. Son las actividades que integran el **flujo de creación de valor** para el consumidor, que muestran cómo fluye el valor hasta el mismo y constituyen el llamado *flujo de valor*.

El flujo de valor, a menudo tiene lugar de forma que abarca varios procesos, los cuales pasan por varios departamentos y, generalmente, por varias empresas. Así, por ejemplo, un molinillo de café, compuesto por un motor eléctrico que fabrica la empresa M, la cual lo envía a la empresa E, que se ocupa del resto de componentes y del ensamblaje, daría lugar a un flujo de valor hasta el cliente, integrado por etapas tales como:

Empresa M:

Departamento comercial: procesos de gestión de pedidos:

- 1. Proceso: recepcionar el pedido del motor »» que entrega a:*
- 2. Proceso: generar una orden de producción »» que entrega a:*

Departamento de producción: procesos de fabricación:

- 3. Proceso: fabricación de componentes »» que entrega a:*
- 4. Proceso: ensamblaje del motor »» que entrega a:*

Departamento de expediciones: procesos de envío al cliente:

- 5. Proceso: documentación del motor a expedir »» que entrega a:*

6. *Proceso: Carga y transporte hasta el cliente »» que entrega a:*
Empresa E:

Departamento comercial: procesos de gestión de pedidos:

7. *Proceso: recepcionar el pedido del molinillo »» que entrega a:*

8. *Proceso: generar una orden de producción »» que entrega a:*

Departamento de producción: procesos de fabricación:

9. *Proceso: fabricación de componentes »» que entrega a:*

10. *Proceso: ensamblaje del molinillo »» que entrega a:*

Departamento de expediciones: procesos de envío al cliente:

11. *Proceso: documentación del molinillo a expedir »» que entrega a:*

12. *Proceso: Carga y transporte hasta el cliente*

Así pues, el flujo de valor tiene lugar a lo largo de los procesos relacionados con los bienes y servicios que libra una empresa, a través de los departamentos de la misma involucrados en el flujo, pero también, abarcando las distintas empresas asimismo involucradas en dicho flujo y, así sucesivamente, hasta el cliente.

Para que el flujo de valor tenga la consistencia y eficacia que se le debe exigir, los departamentos de las empresas presentes en el mismo, deben **analizarlo en su totalidad conjuntamente**, en lugar de centrarse en la parte que les corresponde, sin compartirlo con los demás. Para ello, las etapas que componen el flujo deben generar valor añadido sobre el obtenido en las etapas anteriores y tener una buena comunicación entre ellas para lograr, también, un flujo de información adecuado. En este sentido, es muy importante, ante todo, superar dos tendencias muy arraigadas:

- Las **estructuras organizativas** empresariales tradicionales, que suelen ser rígidas, con varios niveles jerárquicos verticales, en las que la información fluye casi, exclusivamente, en sentido vertical. Si tenemos en cuenta que el valor fluye horizontalmente, cruzando departamentos (recuérdese el ejemplo del molinillo de café), se comprenderá que las estructuras tradicionales son muy inadecuadas para un correcto flujo de valor y deberían evolucionar hacia las modernas y flexibles estructuras planas (con pocos niveles jerárquicos) y horizontales (dotadas de comunicación a nivel horizontal).

- Los **departamentos** de las empresas tradicionales, tienden a desarrollar su actividad de forma muy independiente, fruto, en buena medida, de la falta de comunicación formal comentada en el punto anterior. Así, es habitual encontrarse que los departamentos comercial y de producción, pese a estar invariablemente conectados por el flujo de valor del producto al que se dedican, no estén realmente (bien) comunicados e, incluso, mantengan una mala relación. Y lo mismo ocurre entre empresas distintas, entre las que fluye el valor de un producto o servicio (como ocurre con las empresas M y E del caso del molinillo).

La mala comunicación, puede dar lugar a que se dupliquen tareas (por ejemplo, que se haga el control de calidad del producto que debe entregarse a otra empresa y, ésta, haga lo mismo al recibirlo) o que se malgasten recursos (por ejemplo, dotando un producto de un peso o resistencia excesivos) por no conocer suficientemente las características del producto final que, con él, producirá otra empresa que le sigue en el flujo de valor. También se dan con frecuencia, actuaciones para intentar derivar costes de una empresa hacia la anterior o la siguiente en el flujo de valor, todo ello con resultados negativos para dicho flujo y, frecuentemente, para las empresas involucradas.

La falta de comunicación y aún, de coordinación, entre los procesos, departamentos y empresas involucrados en el flujo de valor de un producto o servicio, tan comunes en la dinámica empresarial actual, generan importantes pérdidas de todo tipo para el cliente pero, también, para las empresas que intervienen. Una mal entendida reserva respecto a los propios procesos (secretos industriales aparte), el afán de que “mi” proceso, departamento o empresa obtengan el máximo beneficio por encima de los demás y del propio cliente (¿o no?), incluso el ego personal de los responsables de los mismos, son los causantes de los flujos de valor inconexos, lentos y costosos que, a la postre, no benefician a nadie.

Dado que el *lean management* trata de obtener el máximo valor para el cliente y poder entregárselo a través de un flujo de valor óptimo, va siempre más allá de los límites de los departamentos involucrados e, incluso, de la empresa, tratando de optimizar el flujo de valor, aliándose con otros departamentos y empresas que también intervienen en él y estableciendo procedimientos comunes de funcionamiento. Por esto las empresas lean se relacionan estrechamente con sus proveedores, tratando de operar de acuerdo con una sistemática común. En la era del *outsourcing*, en la que empresas distintas comparten productos y procesos, una apuesta por el flujo de valor, más allá de la propia empresa, debería entrar dentro de la más estricta normalidad.